

Progettare Insieme

Tecnologia Organizzazione Lavoro

La strategia olistica del *Made in Italy*. Una proposta¹

Andrea Illy

Presidente Illy Spa - Presidente Altagamma

Da qualche anno si sono iniziati finalmente ad affrontare i nodi della crescita e della competitività del Paese per restituire un'attrattività che non ha più avuto dal dopoguerra a oggi. Anche per questo la crisi sta finalmente volgendo al termine, sebbene la crescita non sia ancora sufficiente a innescare un circolo virtuoso che faccia diminuire il debito pubblico, il carico fiscale e la disoccupazione. Il momento è però propizio: storicamente gli italiani danno il meglio di sé nei momenti difficili, quando mostrano di saper essere reattivi, forti e capaci di raggiungere risultati straordinari con pochi mezzi, come avvenuto nel periodo della ricostruzione successivo alla Seconda Guerra Mondiale. Oggi, come nel Rinascimento e nel dopoguerra, si profila la possibilità di ricostruire il Paese e di dare nuovo impulso all'Italia. La crisi è in realtà un'enorme opportunità, che non va assolutamente sprecata.

Per ripartire, occorre una strategia per il *Made in Italy* che possiamo definire "olistica", fondata su una chiara *vision* del futuro e declinata in una programmazione strategica, che tenga in adeguato conto i nostri punti di forza, su cui allocare maggiori risorse nel medio periodo, nonché i punti di debolezza, su cui intervenire per colmare le lacune più evidenti.

Il primo grande punto di forza è la straordinaria *brand equity* del *Made in Italy*. Secondo uno studio molto citato di KPMG, *Made in Italy* è il terzo marchio più noto al mondo dopo Coca-Cola e Visa. Un'altra ricerca – di Eurisko per Symbola – individua in modo sintetico ma completo i tratti distintivi della qualità italiana che caratterizzano l'immagine del *Made in Italy*: estetica, qualità artigianale ("saper fare"), cultura, qualità sociale e relazionale, varietà-molteplicità, qualità complessiva della vita ("saper vivere"). Il buon gusto, lo stile, la naturale eleganza pervadono la vita quotidiana degli italiani. I nostri prodotti lo riflettono: sul piano simbolico sono vissuti da chi li acquista come "ingredienti" di una migliore qualità della vita.

Sono concetti che l'abitudine ci induce a volte a considerare banali. Questo è un rischio che non possiamo correre: questa immagine dell'Italia, così articolata e tuttavia coerente costituisce il nostro reale vantaggio competitivo e va nutrita e diffusa presso i nuovi e numerosi consumatori di tutto il mondo, molti dei quali hanno dell'Italia e del *Made in Italy* un'idea confusa.

Bisogna però considerare che, a causa della crescente competitività sui costi indotta dalla globalizzazione, questa percezione positiva dei prodotti italiani è limitata al segmento dell'alto di gamma. L'Italia può quindi vincere la concorrenza solo nella qualità e nel contenuto estetico

¹ Estratto da Altagamma *Strategie per l'Italia di eccellenza*, Skira, 2018

ed esperienziale dei suoi prodotti. Puntare sul “bello, buono e ben fatto” è, più che una scelta, una necessità imposta dal mercato.

Una strategia olistica del *Made in Italy* va dunque fondata sull’enorme valore della bellezza, della cultura e dell’*heritage* dell’Italia, e per aumentare ulteriormente la desiderabilità del Paese occorre un riposizionamento verso l’alto di tutta l’offerta nazionale. È necessario un robusto programma di *trading up* del brand *Made in Italy*, con la selezione di un’offerta che abbia qualità, design e prezzi realmente all’altezza delle aspettative dei consumatori internazionali e che si rivolga dunque a un target alto. Una *premiumization* che coinvolga tutti i soggetti interessati alla promozione dell’Italia e tutti i settori, dall’industria ai servizi, con particolare riguardo a quelli attivi nel turismo.

Quest’ultimo è infatti una delle grandi opportunità che abbiamo a portata di mano: l’Italia offre ai viaggiatori ogni possibile attrazione turistica, dalla cultura all’enogastronomia, dal turismo religioso al mare ed è la nazione al mondo che ospita il maggior numero di siti iscritti alla lista UNESCO dei Patrimoni dell’umanità (ben 53). Nel turismo manteniamo ancora una *leadership* molto forte, ma negli ultimi anni abbiamo perso notevoli quote di mercato, anche a causa dell’infelice politica di sbriciolare il budget per la promozione turistica affidandolo alle singole Regioni, con grave perdita di massa critica sul mercato internazionale. Il turismo è un settore chiave della nostra economia: va industrializzato, va centralizzata – o almeno coordinata – la sua promozione internazionale e soprattutto va sottoposto a un programma di *trading up*, perché puntando solo alla massa non solo si genera poco valore economico, ma si compromette gravemente l’immagine del Paese.

I principali punti di debolezza della nostra industria si radicano in alcune carenze strutturali del nostro Paese, che necessitano delle tanto agognate riforme politiche ed economiche. Diversi fattori noti rendono l’Italia un Paese poco attrattivo, inibendo gli investimenti esteri e l’apertura al business internazionale: i tempi lenti della giustizia, le difficoltà legate al mercato del lavoro, il cosiddetto cuneo fiscale e, in generale, l’instabilità politica sono tra le principali lacune da colmare per poter dare solidità a un qualunque piano di rilancio.

Il tema dell’istruzione merita una menzione a parte: la percentuale di studenti universitari italiani è lontana dagli standard europei e il nostro sistema di formazione professionale non è neanche paragonabile a quello dei migliori Paesi evoluti, come la Germania. Le facoltà tecniche e scientifiche continuano a essere meno frequentate di quelle umanistiche. Il primo effetto è naturalmente la diffusa disoccupazione giovanile. In alcuni casi, l’università tende inoltre a essere autoreferenziale, mentre dovrebbe aumentare la collaborazione con le imprese. Questo soprattutto perché la formazione professionale deve insegnare i mestieri del futuro, tenendo presente che nell’Industria 4.0 il paradigma dell’automazione si è ribaltato: oggi è l’uomo che assiste la macchina, non più viceversa. Si è così aperta la strada per mestieri totalmente nuovi, che necessitano di scuole completamente ripensate e di investimenti cospicui nella formazione.

Chi sono i soggetti attuatori del nuovo corso che auspichiamo? Il primo attore del cambiamento non può che essere l’imprenditore, il soggetto economico che più di ogni altro ha l’energia e le intuizioni giuste per rilanciare la sua impresa e trainare un pezzo di economia nazionale. PIL, occupazione e innovazione si devono in gran parte alle imprese private: senza l’imprenditorialità non c’è rilancio possibile. L’imprenditore è dunque – e deve essere – una figura fondamentale della strategia olistica del *Made in Italy*. Il suo compito è animato dal cosiddetto *animal spirit*: l’imprenditore ha fiuto per gli investimenti e propensione al rischio, sa scegliere in modo anche intuitivo la direzione da prendere e sa organizzare le risorse e

raccogliere i capitali per raggiungere i suoi obiettivi. Se in Italia questo *animal spirit* sembra oggi iniziare a ridestarsi, è necessario però accelerare il cambiamento della cultura imprenditoriale: le imprese sono troppo piccole e poche sono le *start-up*; sembra quasi che il Paese stia uscendo da una fase post-industriale. Occorre invertire la tendenza, agevolando il ricambio generazionale nelle imprese e ponendosi il problema della *governance* e dell'assetto societario.

Per un'impresa efficiente, occorre un management professionale che metta in atto la visione imprenditoriale; in Italia invece le aziende sono troppo spesso rette da un uomo tutt'fare, che in molti casi è il fondatore e il padrone dell'azienda familiare. Un uomo che, per quanto geniale, in una struttura così verticistica si troverà comunque in difficoltà, senza tempo da dedicare a quella pianificazione strategica necessaria alla crescita sostenibile a lungo termine dell'impresa, che oggi è un diktat e non più una possibilità.

Quale sia il miglior modo per intraprendere questo percorso lo hanno dimostrato, con i fatti, le aziende che oggi sono tra le maggiori realtà nazionali grazie alla quotazione in borsa. L'ingresso nel mercato costringe infatti l'impresa a dotarsi di un'organizzazione, di una *governance* e di un piano di crescita senza i quali la quotazione non sarebbe possibile. Oggi le aziende possono usufruire di programmi di accompagnamento e di strumenti di finanza evoluti offerti dalla borsa stessa. A prescindere dall'effettiva quotazione, prepararsi alla quotazione in borsa sarebbe dunque un esercizio utile per tutte le imprese.

L'altro acceleratore del cambiamento sono le politiche. Per esaltare i nostri punti di forza e per dare una risposta a questa proposta di strategia olistica del *Made in Italy* servono politiche efficaci in materia fiscale, di sviluppo economico, istruzione, tutela e promozione del patrimonio artistico e culturale. Interventi tesi a incentivare la crescita delle imprese, le *start-up*, l'innovazione e lo sviluppo di talenti.

Uno dei maggiori problemi dell'Italia è una fiscalità caratterizzata da un *total tax rate* troppo alto. L'elevato debito pubblico del Paese impedisce una riduzione indiscriminata delle tasse e rende quindi necessarie politiche fiscali mirate. Meno tasse a chi reinveste gli utili, per capitalizzare le imprese, e premi fiscali alle aziende che investono di più nella crescita per raggiungere una massa critica sufficiente per competere a livello internazionale. Anche la spesa in ricerca e sviluppo andrebbe incentivata maggiormente dalla politica fiscale, in particolare se legata alla creazione di occupazione in Italia.

Altrettanto importante la politica fiscale in materia di lavoro: soffriamo di una grave carenza di iniziativa imprenditoriale da parte dei giovani, soprattutto in settori ad alto contenuto di tecnologia e innovazione. L'imprenditoria giovanile e la libera professione vanno incentivati perché rappresentano il futuro e perché per crescere servono molte nuove imprese.

Bisogna dunque puntare sulle *start-up* e sugli incubatori e, soprattutto, dare un forte impulso al *venture capital*. Anche le politiche di promozione del *Made in Italy* e di attrazione degli investimenti esteri dovrebbero facilitare questa strategia olistica. Al riposizionamento del *Made in Italy* deve accompagnarsi un riposizionamento del "Prodotto Paese" che andiamo a comunicare, con un'attenzione straordinaria – in particolare – al miglioramento dei servizi. Ancora prima, tuttavia, è necessaria una visione condivisa su cosa debba essere l'Italia e come debba essere comunicata, ma soprattutto una reale volontà di collaborazione da parte di tutti i soggetti, pubblici e privati. La molteplicità dei valori percepiti è l'elemento differenziante e la forza del *Made in Italy*: la sfida è quella di riassumere questa molteplicità all'interno di un concept coerente che possa esprimersi in ogni azione promozionale del sistema-Paese.

Al di là delle singole eccellenze, dovremmo riuscire a dire a tutto il mondo che ha bisogno dell'Italia, per lo stile e la qualità della vita. Quando pensiamo alla promozione del *Made in Italy*, dobbiamo però considerare che l'Italia ha un considerevole ritardo da colmare nella

digitalizzazione. Rimediare a questo svantaggio può rappresentare un'enorme opportunità per costruire *ex novo* l'immagine digitale del sistema-Paese, offrendo servizi, organizzando il turismo, connettendo i nostri ecosistemi e narrando l'*heritage* italiano in modo coerente e integrato, mettendo così in campo strategie sinergiche in attacco e non in difesa. Se l'obiettivo è fare massa critica per arrivare sui grandi mercati mondiali non dovremo ripetere online lo stesso errore che abbiamo fatto nei decenni passati con l'offline, dove una presenza frammentaria e scarsamente organizzata ci ha penalizzati nella conquista dei grandi mercati mondiali.

Riassumendo, la nostra proposta è dunque quella di una strategia olistica del *Made in Italy*, che parta da una *vision* molto forte di quello che vogliamo fare dell'Italia. Lo hanno fatto con successo già altri, come Singapore, Emirati Arabi, Cina e Germania.

Dopo avere scelto la strada da percorrere, occorrerà mettere a punto la programmazione strategica avendo come linea guida il riposizionamento del *Made in Italy* tramite:

- politiche industriali focalizzate sull'industria ad alto valore aggiunto;
- politiche fiscali mirate alla crescita delle imprese con ogni mezzo e al rinnovamento tramite l'imprenditoria giovanile;
- politiche dell'istruzione che colmino i nostri *gap* e sviluppino i talenti del futuro con forte impulso all'innovazione;
- politiche promozionali dell'export e del turismo tramite la digitalizzazione del *Made in Italy*.